

**Institut für Personalmanagement**

**IfPM**

**Discussion Papers  
No.1/2000**

**Peter Conrad\***

**Personalentwicklung**

**DISTRIBUTION STATEMENT A**  
Approved for Public Release  
Distribution Unlimited

Hamburg, 01/00

**Universität der Bundeswehr Hamburg**

ISSN 1434-985X

20030108 014

AQ F03-03-0477

**\* Peter Conrad, Univ.-Prof. Dr. rer. pol., Leiter des Instituts für Personalmanagement**

Die Reihe **`Discussion Papers`** erscheint in unregelmäßigen Abständen seit 1997.

Berichtet wird über abgeschlossene und laufende Forschungsvorhaben, veröffentlicht werden desweiteren Arbeiten über die Anwendung und Umsetzung neuer Konzepte und Methoden des Personal- und Human Resource Management sowie Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitforschung.

Die Darstellungen sind in aller Regel bewußt für Veränderungen und Differenzierungen offengehalten, sie haben Werkstattcharakter, um sich anschließende Diskussionsergebnisse widerspiegeln und Anregungen noch aufnehmen zu können.

In den Jahren 1997 und 1998 werden die Discussion Papers noch weitgehend in deutscher Sprache erscheinen, ab dem Jahrgang 1999 werden sie weitestgehend in Englisch publiziert.

Hamburg im Juli 1997

Peter Conrad

**Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Peter Conrad**

**Tel.: 040/6541-2883**

**Fax.: 040/6541-2883**

**e-mail: [Peter.Conrad@unibw-hamburg.de](mailto:Peter.Conrad@unibw-hamburg.de)**

**<http://www.unibw-hamburg.de/PWEB/perman/frame1.htm>**

**Anschrift**

Universität der Bundeswehr Hamburg  
Institut für Personalmanagement, Holstenhofweg 85  
Postfach 700 822  
22008 Hamburg

# REPORT DOCUMENTATION PAGE

Form Approved OMB No. 0704-0188

Public reporting burden for this collection of information is estimated to average 1 hour per response, including the time for reviewing instructions, searching existing data sources, gathering and maintaining the data needed, and completing and reviewing the collection of information. Send comments regarding this burden estimate or any other aspect of this collection of information, including suggestions for reducing this burden to Washington Headquarters Services, Directorate for Information Operations and Reports, 1215 Jefferson Davis Highway, Suite 1204, Arlington, VA 22202-4302, and to the Office of Management and Budget, Paperwork Reduction Project (0704-0188), Washington, DC 20503.

1. AGENCY USE ONLY (Leave blank)		2. REPORT DATE 2000		3. REPORT TYPE AND DATES COVERED Discussion Paper	
4. TITLE AND SUBTITLE  Personalentwicklung  Personnel Development				5. FUNDING NUMBERS	
6. AUTHOR(S)  Peter Conrad					
7. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES)  Institut fuer Personalmanagement, Universitaet der Bundeswehr Hamburg				8. PERFORMING ORGANIZATION Report Number REPORT NUMBER  No. 1/2000	
9. SPONSORING/MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES)				10. SPONSORING/MONITORING AGENCY REPORT NUMBER  ISSN 1434-985X	
11. SUPPLEMENTARY NOTES  Text in German. Title and abstract in German and English, 14 pages, ISSN 1434-985X, No. 1/2000.					
12a. DISTRIBUTION/AVAILABILITY STATEMENT  Distribution A: Public Release.				12b. DISTRIBUTION CODE	
<p>ABSTRACT (Maximum 200 words)</p> <p>Personnel development is an important instrument of personnel management in order to form the performance capacity and ability to adapt in a given enterprise. The author first enumerates the principles, goals, methods, and recipients of personnel development. The main tasks and instruments, such as further education, reschooling, promotions, cooperation with human resources, and reintegration, are then discussed. A special section is devoted to the most important of these instruments: education and training. Career planning, insofar as it broaches upon the goals of an individual's development in relation to PD, precipitates a final section on the formation of the arena of action for realizing the theoretical approaches mentioned.</p>					
14. SUBJECT TERMS  German, UNIBW, Management, Personnel development, Enterprise restructuring, Incentives, Education, On-the-job training, Career planning				15. NUMBER OF PAGES	
				16. PRICE CODE	
17. SECURITY CLASSIFICATION OF REPORT  UNCLASSIFIED	18. SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE  UNCLASSIFIED	19. SECURITY CLASSIFICATION OF ABSTRACT  UNCLASSIFIED	20. LIMITATION OF ABSTRACT  UNLIMITED		

NSN 7540-01-280-5500

Standard Form 298 (Rev. 2-89)  
Prescribed by ANSI Std. Z39-18  
298-102

# Personalentwicklung

Peter Conrad

*Personalentwicklung (PE) ist ein wichtiges Instrument des Personalmanagements, um die Leistungskraft und Wandlungsfähigkeit von Betrieben und Unternehmungen zu gestalten. Personalentwicklung als Managementfunktion umfasst drei Teilsysteme: die zielgerichtete Beeinflussung der Qualifikationen der Mitarbeiter, die Entwicklung und Gestaltung von Karrieremöglichkeiten und die Gestaltung der Handlungsspielräume der Mitarbeiter. Hauptaufgabe und Gestaltungsziel ist die nachhaltige und langfristige Sicherung der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmung bzw. des Betriebs.*

1. Grundlagen
2. Ziele, Arten und Adressaten der Personalentwicklung
3. Hauptaufgaben und Instrumente
  - 3.1. Aus- und Weiterbildung
  - 3.2. Karriereplanung
  - 3.3. Gestaltung der Handlungsspielräume
4. Literatur

## 1. Grundlagen

Personalentwicklung ist ein wesentliches Aufgabengebiet des Managements der Humanressourcen. Ursprünglich war es auf die geplante Entwicklung des Personals gerichtet, indem seine bestehenden Qualifikationen erweitert oder vertieft und neue Qualifikationen vermittelt wurden (vgl. Becker 1999). Aus Managementsicht beinhaltet die Personalentwicklung ein Bündel von Instrumenten, um Veränderungen des Umfeldes der Unternehmung, der betrieblichen Arbeitsprozesse, sich wandelnde Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Arbeitstätigkeit und berufliche Entwicklung sinnvoll miteinander in Einklang zu bringen. Es geht darum, das menschliche Arbeitsvermögen unter Verwendung sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden (vorwiegend aus der Psychologie, Arbeits- und Organisationssoziologie sowie der Arbeits- und Betriebspädagogik) umzuformen und mit den sozialen Bedingungen sowie betrieblichen Anforderungen der Leistungserstellung zu integrieren (vgl. Ridder 1999). Ziel ist es, hierdurch zu einer erhöhten betrieblichen Wertschöpfung zu gelangen (vgl. Wunderer/von Arx 1998).

Personalentwicklung als eigenständiges Aufgabenfeld hat sich seit Ende der sechziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts in Theorie und Praxis des Personalmanagement erfolgreich etabliert (vgl. Thom 1987).

In einer engen begrifflichen Fassung versteht man darunter die gezielte Veränderung von individuellen berufsbezogenen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, um den Leistungsgrad des Mitarbeiters und dadurch die wirtschaftliche und soziale Anpassungsfähigkeit der Unternehmung zu erhalten oder zu erhöhen. Nach wie vor ist dieses klassische personenbezogene Verständnis mit seinem berufs- und arbeitsbezogenen Bildungs- bzw. Sozialisationsschwerpunkt ein wichtiges Aufgabenfeld. Zunehmend hat sich die Einschätzung durchgesetzt, dass Arbeitshandeln und Leistungsverhalten auch durch die Gestaltung des Kontextes wesentlich mitgeprägt werden. Die bedürfnisgerechte Anpassung von Arbeitsinhalten (mikro-organisatorische Ebene) und der Arbeitsumgebung (Arbeitssystem-Ebene) sind hierfür Beispiele. Des weiteren verlangt die Aufrechterhaltung der betriebliche Leistungsfähigkeit nach einer systematischen Planung von Karriereverläufen.

In einer weiten begrifflichen Fassung sind daher neben die Bereiche Aus- und Weiterbildung weitere Funktionsfelder hinzugetreten, die jeweils für sich wie im Zusammenhang mit den anderen Teilsystemen der Personalentwicklung gestaltet werden können. Es handelt sich um

- die systematische Planung und Gestaltung betrieblicher Karrieren (Karriereplanung)
- die Erweiterung von Handlungs- und Kontrollspielräumen überwiegend auf arbeitsorganisatorischer Ebene. Hierbei spielen die individuellen Fähigkeiten zum Selbstmanagement und zur Eigensteuerung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. So können die Flexibilitätsspielräume hierarchiearmer Strukturen auch produktiv genutzt werden (Gestaltung der Handlungsspielräume, Verantwortlichkeiten und Handlungsfähigkeiten).

Die gewollte Beeinflussung menschlichen Verhaltens im Arbeitsbereich, um betriebliche Ziele zu erreichen oder den Zielerreichungsgrad zu erhöhen (vgl. Bühner 1997), muss stets auch die Identifikationsprozesse der Mitarbeiter mit ihrer Unternehmung, dem Betrieb und der Aufgabenstellung mitberücksichtigen, damit sich neu erworbene Kompetenzen in konkretes Arbeitshandeln umsetzen (vgl. Conrad 1988a, b; Wunderer/Mittmann 1995; Berthel 1997; Waldschmidt 1999). Erst die Berücksichtigung der spezifischen individuellen und sozialen Momente des betrieblichen Leistungsgeschehens lässt Personalentwicklung auch ökonomisch wirksam werden (vgl. Neuberger 1991).

Betriebswirtschaftlich betrachtet sind Personalentwicklungsmaßnahmen eine Alternative zur Beschaffung (vgl. Bühner 1997) der gewünschten oder notwendigen Qualifikationen des Personals über den Arbeitsmarkt (Fremdbezug). Bei der betrieblichen Personalentwicklung handelt es sich um ein Bündel von Instrumenten /Managementmaßnahmen, die mit dem Ziel eingesetzt werden, diese Qualifikationen selbst zu erstellen (Eigenerstellung).

## **2. Ziele, Arten und Adressaten der Personalentwicklung**

Die Ziele der Personalentwicklung speisen sich aus den drei Herkunftsquellen gesellschaftliche Zielsetzungen, Ziele der Unternehmung und Ziele des Mitarbeiters. Sie sind aufeinander abzustimmen; dies vollzieht sich nicht immer konfliktfrei. Faktisch sind für die Personalentwicklung die betrieblichen Interessen und Ziele vorrangig (vgl. Neuberger 1990), aber individuelle Erwartungen, Wünsche und Motivation in Bezug auf Karriere und persönliche Weiterentwicklung müssen als wichtige Nebenbedingungen bei der Planung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen stets mitbedacht werden.

Folgende Zielbündel werden über Personalentwicklung angestrebt (vgl. Berthel 1997, Staehle 1999):

- die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung,
- die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmung bzw. des Betriebs an sich wandelnde ökonomische, soziale und gesellschaftliche Bedingungen,
- die Erhöhung der Mitarbeitermotivation und ihrer sozialen Integration,
- die Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes und
- die Reintegration von Arbeitslosen in den Arbeitsprozess, Umschulung von Berufstätigen

Dabei sind die individuellen und bildungspolitischen Ansprüche der Mitarbeiter als Randbedingungen einer Gestaltung mit zu berücksichtigen (vgl. Staehle 1999). Zu beachten sind in diesem Zusammenhang Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Informationsrechte des Betriebsrates bzw. des Sprecherausschusses, die in entsprechenden Betriebsvereinbarungen dokumentiert werden (vgl. Drumm 1995).

Nach ihrer Nähe zum Arbeitsplatz sind folgende Arten der Personalentwicklung zu unterscheiden (vgl. Conradi 1983, Staehle 1999):

- berufliche Erstausbildung, Einführung neuer Mitarbeiter, Trainee- und systematische Einführungsprogramme,
- Arbeitsunterweisung, Erfahrungslernen am Arbeitsplatz, systematischer Arbeitsplatzwechsel, Arbeitsstrukturierung mit dem Ziel der Qualifikationserhöhung,
- Lernstatt, Entwicklungsarbeitsplätze, Qualitätszirkel,
- Betriebliche und überbetriebliche Weiterbildung, Selbststudium,
- Karriereplanung, Mitarbeiterförderung,
- Outplacement, Ruhestandsvorbereitung

Da durch Personalentwicklung die Wandlungsfähigkeit von Unternehmungen erhöht werden soll, werden strategische Neuausrichtungen und internationalisierte oder globalisierte Geschäftstätigkeit durch vorauslaufende oder in engem zeitlichen Bezug dazu stehende Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet. Man setzt an den beruflich relevanten fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Qualifikationen und Anpassungsfähigkeiten der Mitarbeiter an und verkoppelt diese mit organisatorischen und strategischen Veränderungsinstrumenten zu einem Instrumentemix.

Dieser Funktionswandel der Personalentwicklung zeigt sich auf folgenden Feldern:

- induziert durch technologischen, sozialen und kulturellen Wandel entstehen neue qualifikatorische Anforderungen, die über Personalentwicklungsmaßnahmen gemeistert werden können. Die Bedeutung kultureller Sensibilität nimmt ebenso zu, wie die Notwendigkeit zur Beherrschung unterschiedlicher Sprachen;
- Karrieren vollziehen sich stärker als bisher international und in unterschiedlichen Kulturräumen. Einzelbetriebliche Karriereansätze verlieren an Bedeutung, weil sich Unternehmungen strategisch neu ausrichten oder verstärkt zu Netzwerken integrieren; Netzwerkkarrieren und entsprechende Karrierekonzepte müssen entwickelt werden;
- begleitet wird dieser Aufgabenwandel der herkömmlichen Personalentwicklung durch ein verändertes Managementdenken, das stärker auf 'weiche' Mittel der Handlungskoordination ausgerichtet ist. Da Unternehmungs- bzw. Organisationskulturen hierbei auch eingesetzt werden, um zu intensiverer und reibungsloserer Zusammenarbeit der Mitarbeiter beizutragen, wird das Management von Organisations- und Unternehmungskulturen wichtiger.

Im Hinblick auf zunehmende Internationalisierungserfordernisse führt dies dazu, dass einzelne der genannten Arten erweitert bzw. ergänzt werden. Dann treten hinzu (vgl. z.B. Djarrazadeh/Schwuchow 1993; Wolf 1994; Weber et al. 1998):

- Auslandseinsätze im Rahmen von Einführungsprogrammen
- Auslandseinsätze zur Sammlung internationaler Erfahrungen
- Bildung international zusammengesetzter Mitarbeitergruppen
- International ausgerichtete Programme des Arbeitsplatzwechsels
- Cross-Cultural Management-Trainings
- Internationales Unternehmungs- bzw. Organisationskultur-Management

Als eigenständige neue bzw. neu zu entwickelnde Arten der Personalentwicklung sind zu nennen (vgl. Sattelberger 1991; Schreyögg/Oechsler/Wächter 1995; Picot/Reichwald/Wigand 1996; Prange 1996):

- die Gestaltung organisationaler Lernprozesse,
- die Gestaltung und das Management von Organisationskulturen und
- die Einrichtung von Netzwerkkarrieren.

Führungskräfte und kaufmännische sowie technische Angestellte sind die hauptsächlichen Adressatengruppen der betriebliche Personalentwicklung. An- und ungelernte Arbeitnehmer



sowie Facharbeiter wurden in den letzten Jahren verstärkt durch öffentlich geförderte Maßnahmen weiterqualifiziert (vgl. Staehle 1999).

Die Personalentwicklung für Führungskräfte und den Führungskräftenachwuchs bildet aufgrund ihrer Funktionsbedeutung ein eigenes Segment innerhalb vieler Personalentwicklungskonzepte; hierfür hat sich der Begriff der Führungskräfteentwicklung oder der Managemententwicklung eingebürgert.

### **3. Hauptaufgaben und Instrumente**

Neben der Personalführung, der Motivation und der Gestaltung der monetären und nicht-monetären Anreize ist die Personalentwicklung ein weiteres, wichtiges Instrumentebündel, um das Arbeits- und Leistungshandeln der Mitarbeit zu beeinflussen bzw. zu erhöhen (vgl. Berthel 1997; Staehle 1999). Die konkrete Programmplanung in den Teilgebieten der Personalentwicklung vollzieht sich mehr oder weniger partizipativ (vgl. Domsch 1983). Folgende drei Teilsysteme sind zu gestalten:

#### **3.1 Aus- und Weiterbildung**

Bei der Aus- und Weiterbildung steht der berufliche Bezug im Vordergrund. Im einzelnen sind hier zu nennen (vgl. Berthel 1997):

- die berufliche Erstausbildung,
- die Ergänzungs- bzw. Anpassungsweiterbildung,
- die Aufstiegsweiterbildung,
- die Umschulung sowie
- die berufliche Rehabilitation, die Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen und die Erschließung von Humanressourcen, die dem Arbeitsmarkt bislang nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung standen.

Unter der beruflichen Erstausbildung sind dabei die betrieblich veranlassten und teilweise gesetzlich normierten Bildungsmaßnahmen (duales System) zu verstehen, die für die Durchführung bestimmter Tätigkeiten oder Berufe notwendig sind; Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen beinhalten organisierte Lernprozesse, die auf einer bereits vollzogenen Bildungsphase aufsetzen.

### 3.2 Karriereplanung

Unter einer Karriere versteht man jede beliebige Stellenfolge in einem betrieblichen Gefüge, die ein Mitarbeiter im Laufe seiner Zugehörigkeit durchläuft (vgl. Berthel 1997). Als Karriereplanung gilt die gedankliche Vorwegnahme einer Stellenfolge. Karriereplanung unterscheidet sich demnach von improvisierten, bloß zufälligen Beförderungs- oder Versetzungsentscheidungen, weil sie gezielt erfolgt. Verstärkt bezieht man sich dabei nicht auf die Zielplanung für einzelne Positionen, sondern auf Positionsmehrheiten ('Positionsfamilien'), die über gemeinsame Anforderungscharakteristika verfügen. Planerisch berücksichtigt werden müssen des weiteren sich lebenszeitlich wandelnden Erwartungen an berufliche Karrieren, wobei nach den Phasenmodellen der Karriereentwicklung jeweils typische Erwartungs- und Leistungsprofile der Mitarbeiter zu bewältigen sind (vgl. z.B. Schein 1978).

Eine sich zunehmend verändernde Leitungsgliederung (Abbau von Managementebenen im Zuge von Enthierarchisierung, vermehrter Einsatz sich selbststeuernder Teams bzw. Arbeitsgruppen) stellt die Karriereplanung vor neue Herausforderungen, da sich das Angebot an klassischen hierarchischen Aufstiegsmöglichkeiten zunehmend verknappt hat.

Einerseits sind drei unterschiedliche Karrierevorstellungen zu unterscheiden, die jeweils für sich genommen eigene Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Andererseits haben sich verschiedene Entwicklungspfade herausgebildet, die als Alternativen zur klassischen Führungslaufbahn dienen können. Je nach betrieblichen Erfordernissen und individuellen Fähigkeiten und Erwartungen können Mitarbeiter im Hinblick auf die verschiedenen Karrierearten entwickelt werden. Auch sind Wechsel zwischen den Karrierearten und ihre Kombination möglich.

Im Hinblick auf die Verlaufsrichtung von Karrieren sind drei Arten zu unterscheiden (vgl. Schein 1978):

- die hierarchische Karriere; sie beinhaltet den vertikalen Aufstieg in einem Stellengefüge. Dies entspricht dem bislang immer noch vorherrschenden Bild von erfolgreicher Tätigkeit, eng verbunden mit dem Zuwachs an Positionsmacht, personeller und fachlicher Verantwortung, Einkommen und gesellschaftlichem Prestige;

- die horizontale Karriere; sie bezeichnet eine berufliche Entwicklung, die sich als Erfahrungs- und Erkenntniszuwachs vollzieht, ohne dass eine hierarchisch höherliegende Position übernommen wird. Es handelt sich um eine Seitwärtsbewegung etwa in der Form einer Versetzung auf eine andere, gleichwertige Aufgabenstellung bzw. Position in einem anderen Funktionsbereich;
- die zentripetale Karriere; sie ist ebenfalls eine nicht-hierarchische Form der beruflichen Weiterentwicklung, sie bezieht sich auf den Wechsel von einer dezentralen zu einer zentralen Organisationseinheit, ohne dass es hierbei zu einem Kompetenzzuwachs kommt.

Neben der Führungslaufbahn als dem Prototyp hierarchischer Karriere sind Fachlaufbahnen und Projektlaufbahnen zu nennen, die beide hierarchische Elemente (‘Aufstieg’) beinhalten, sich aber im Hinblick auf die Vorgesetztenaufgaben der Mitarbeiterführung deutlich von der Führungslaufbahn unterscheiden. Fachlaufbahnen oder Spezialistenlaufbahnen sind durch ihren hohen fachlichen Bezug der Aufgabenstellungen bei gleichzeitig geringer Personalführungsverantwortung geprägt; Projektlaufbahnen vollziehen sich in zeitlich begrenzt tätigen Projektgruppen, wobei die individuelle Entwicklungsperspektive darin besteht, nach und nach an größeren Projekten mitzuwirken oder diese zu organisieren.

### 3.3 Gestaltung der Handlungsspielräume

Gegenstände der Personalentwicklung sind auch die Gestaltung von Arbeitsinhalten und von Handlungsspielräumen für die Aufgabendurchführung; in diesem Sinne werden Kontexte für individuelles Arbeitshandeln gestaltet. Besondere Bedeutung haben die Arten der Arbeitsfeldstrukturierung, die zu einer mengen- oder artmäßigen Vergrößerung des Arbeitsfeldes führen (vgl. Ulich 1994).

- Die Aufgabenerweiterung und der Aufgabenwechsel beinhalten mengenmäßige Vergrößerungen des Arbeitsfeldes ist. Im ersten Fall werden den bisherigen Aufgaben neue, von den Anforderungen her gleichartige Aufgaben hinzugefügt. Beim Aufgabenwechsel geht es zum einen um eine Rotation des Mitarbeiters auf inhaltlich gleichwertige, von den Tätigkeitsvollzügen her aber unterschiedliche Aufgaben innerhalb eines Funktionsbereichs. Dies ist ein Schwerpunkt der Entwicklung von Fachkräften. Zum anderen gibt es funktionsübergreifende Aufgabenwechsel, die die Übernahme von Aufgabe mit unterschiedlichen Anforderungen beinhalten. Solche

funktionsübergreifenden Wechsel sind eher typisch für die Führungskräfteentwicklung.

- Die Aufgabenanreicherung beinhaltet einen artmäßigen Wandel des Aufgabeninhalts; neue, interessantere und schwierigere Aufgabenanteile treten zu den bisherigen hinzu, es werden höhere Anforderungen gestellt.
- Die Übertragung von Planungs-, Regelungs- und Kontrollaufgaben auf Arbeitsgruppen oder Teams führt zu ihrer Teilautonomie; Planungs- und Kontrollaufgaben, die bislang durch Fremdkontrolle über den Vorgesetzten erbracht wurden, werden in die teilautonome Gruppe zurückverlagert. Dies hat insgesamt veränderte Managementfunktionen zur Folge.

Bildete bis in die siebziger Jahre die Idee der Schließung von Qualifikationslücken das Zentrum von Gestaltungsüberlegungen, so wurde in den nachfolgenden Jahren die Verbindung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen mit den Leistungs- und Anpassungsproblemen auf der Unternehmensebene verstärkt. Dies hat mit dazu beigetragen, dass Personalentwicklung heute integraler Bestandteil des Managements von Wandel ist, der die Potentialentwicklung der Mitarbeiter als zentrales Erfolgsmoment begreift.

#### 4. Literatur

Berthel, J. (1997): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 5., aktualisierte und korrigierte Auflage, Stuttgart.

Becker, M. (1999): Personalentwicklung, 2. Auflage, Stuttgart.

Bühner, R. (1997): Personalmanagement, 2., überarbeitete Auflage, Landsberg/Lech.

Conrad, P. (1988a): Organisationskultur-Forschung und Ansätze der Personalentwicklung – konzeptionelle Überlegungen zu ihrem Zusammenhang, in: Dürr, W. u.a. (Hrsg.): Personalentwicklung und Weiterbildung in der Unternehmungskultur, S. 86 – 164, Baltmannsweiler.

Conrad, P. (1988b): Involvement-Forschung, Berlin/New York.

Conradi, P. (1983): Personalentwicklung, Stuttgart.

Domsch, M. (1983): Partizipative Bildungsplanung im Betrieb, in: Weber, W. (Hrsg.): Betriebliche Aus- und Fortbildung, S. 97 – 110, Paderborn.

Djarrazadeh, M./Schwuchow, K. (1993): Vom Auslandseinsatz zur internationalen Personalentwicklung, in: Coenenberg, A. G./Funk, J./Djarrazadeh, M. (Hrsg.): Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement, S. 49 – 69, Stuttgart.

Drumm, H. J. (1995): Personalwirtschaftslehre, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.

Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung, Stuttgart.

Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt., in: Personalführung, 1990, 1; S. 3 – 10.

Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Prange, C. (1996): Interorganisationales Lernen. Lernen in, von und zwischen Organisationen, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Wissensmanagement, Managementforschung Band 6, S. 163 – 189, Berlin, New York.

Ridder, H.-G. (1999): Personalwirtschaftslehre, Stuttgart, Berlin, Köln.

Sattelberger, Th. (1991): Kulturarbeit und Personalentwicklung: Ansätze einer integrativen Verknüpfung, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung, S. 239 – 258., 2. Auflage, Wiesbaden.

Schein, E. H. (1978): Career Dynamics: Matching Individual And Organizational Needs, Reading, Mass.

Schreyögg, G./Oechsler, W. A./Wächter, H. (1995): Managing in a European Context, Wiesbaden.

Staehele, W. H. (1999): Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage überarbeitet von Conrad, P./Sydow, J., München.

Thom, N. (1987): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung, Stuttgart.

Ulich, E. (1994): Arbeitspsychologie, 3. Auflage, Zürich, Stuttgart.

Waldschmidt, K. (1999): Personalentwicklung und organisationale Identifikation, München, Mering.

Weber, W./Festing, M./Dowling, P. J./Schuler, R. (1998): Internationales Personalmanagement, Wiesbaden.

Wolf, J. (1994): Internationales Personalmanagement, Wiesbaden.

Wunderer, R./Mittmann, J. (1995): Identifikationspolitik, Stuttgart.

Wunderer, R./von Arx, S. (1998): Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center, Wiesbaden.

### **Bisher erschienene Arbeiten in der Reihe „Discussion Papers“**

**Conrad, P./Manke, G.** (1997): Kritische Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele von Fachlaufbahnen - eine Fallsammlung und ein Erfahrungsbericht, 2., überarbeitete Fassung, Hamburg 10/96  
{Discussion Papers No. 1/97}

**Conrad, P./Keller, M.** (1997): Human Resources Management - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1985 - 1997) –  
2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hamburg 12/97  
{Discussion Papers No. 2/97}

**Conrad, P.** (1997): Trends und kritische Aspekte der Personalentwicklung heute - ein Beitrag zur Diskussion um Stellenwert und Funktion heutiger Personalentwicklung  
{Discussion Papers No. 3/97}

**Conrad, P.** (1998): Organisationales Lernen - Überlegungen und Anmerkungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht  
{Discussion Papers 1/98}

**Conrad, P./Keller, M.** (1998): Human Resources Management - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1985 - 1998) –  
3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Hamburg 6/98  
{Discussion Papers No. 2/98}

**Conrad, P./Sneikus, A.** (1998): Zur Situation der Fachrichtungen Organisation und Personal an Fachhochschulen der Bundesrepublik Deutschland  
- Ergebnisse einer Untersuchung - Kurzfassung - Hamburg 7/98. {Discussion Papers No. 3/98}

**Conrad, P./Sneikus, A.** (1998): Organizational Citizenship Behavior (OCB) - Analyse und Diskussion eines mehrdimensionalen Konstrukts der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie, Hamburg 12/98 {Discussion Papers No. 4/98}

**Sneikus, A.** (1998): Organizational Citizenship Behavior (OCB) - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1988 - 1998), Hamburg 11/98  
{Discussion Papers No. 5/98}

**Conrad, P./Keller, M.** (1998): Vertrauen - Analyse und Diskussion des Vertrauenskonstrukts aus ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Sicht, Hamburg 12/98  
{Discussion Papers No. 6/98}



**Keller, M.** (1998): Vertrauen – eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten  
Hamburg 12/98  
{Discussion Papers No. 7/98}

**Conrad, P./Sneikus, A.** (1999): Zur Situation der Fachrichtungen Organisation und Personal an Fachhochschulen der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer Untersuchung – Langfassung –  
Hamburg 3/99  
{Discussion Papers No. 1/99}

**Conrad, P./Katzner, N./Reuter, L.-R.** (1999): Analyse von Konzeptionen und Instrumenten der Evaluation von Lehre, Forschung und Ressourcensteuerung – Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion –  
Hamburg 6/99  
{Discussion Papers No. 2/99}

**Conrad, P.** (1999): Behörden lernen von der Wirtschaft: Wie meidet man falsche Vorbilder?  
Hamburg 8/99  
{Discussion Papers No. 3/99}

**Sneikus, A.** (1999): Organizational Citizenship Behavior – eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage  
Hamburg 10/99  
{Discussion Papers No. 4/99}

**Conrad, P./Ridder, H.-G.** (1999): Human Resource Management – An Integrative Perspective  
Hamburg 11/99  
{Discussion Papers No. 5/99}

**Conrad, P.** (2000): Personalentwicklung  
Hamburg 01/00  
{Discussion Papers No. 1/00}

**Bestellungen richten Sie bitte schriftlich oder fernmündlich an das Institut für Personalmanagement (Adresse, Tel. und Fax.-Nr. auf der zweiten Umschlagseite) oder per e-mail an:**

**Peter.Conrad@unibw-hamburg.de**